

Évaluation du cursus Assurances 2016-2017

RAPPORT D'ÉVALUATION

Haute École Francisco Ferrer (HEFF)

Bachelier en Assurances

Comité des experts :

M. Patrice HOF, président

Mme Sabine ABRAVANEL-JOLLY, M. Bart FEYS et M. Jean-Philippe DEGAND, experts.

5 juillet 2017

INTRODUCTION

L'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES) a procédé en 2016-2017 à l'évaluation du bachelier en Assurances. Dans ce cadre, le comité des experts susmentionné¹, mandaté par l'AEQES et accompagné par un membre de la Cellule exécutive, s'est rendu les 14 et 15 février 2017 à la Haute École Francisco Ferrer (HEFF). Le présent rapport rend compte des conclusions auxquelles sont parvenus les experts après la lecture du dossier d'autoévaluation de l'établissement et à l'issue des entretiens et des observations *in situ*.

Tout d'abord, les experts tiennent à souligner la coopération de la coordination qualité et des autorités académiques concernées à cette étape du processus d'évaluation externe. Ils désirent aussi remercier les personnes rencontrées au cours de la visite : 2 représentants des autorités académiques, 22 membres du personnel, 16 étudiants, 6 diplômés et 2 représentants du monde professionnel.

Après avoir présenté l'établissement, le rapport revient successivement sur les constats, analyses et recommandations relatifs aux cinq critères du référentiel d'évaluation AEQES² (sur lequel s'est basé l'établissement pour mener son autoévaluation) :

- 1 la gouvernance et la politique qualité ;
- 2 la pertinence du programme ;
- 3 la cohérence interne du programme ;
- 4 l'efficacité et l'équité ;
- 5 la réflexivité et l'amélioration continue.

Enfin, le rapport se termine par une synthèse en forces, points d'amélioration, opportunités et risques.

Ce rapport a pour objet d'aider l'établissement à construire son propre plan d'amélioration et de mettre à disposition d'un large public une information sur le programme d'études évalué.

¹ Composition du comité des experts et bref *curriculum vitae* de chacun de ses membres disponibles sur : http://aeqes.be/experts_comites.cfm (consulté le 2 mars 2015).

² AEQES, *Référentiel d'évaluation AEQES*, 2012, 4p. et AEQES, *Référentiel et guide de rédaction et d'évaluation*, 2012, 62 p. En ligne : http://www.aeqes.be/infos_documents_details.cfm?documents_id=246 (consulté le 2 mars 2015).

PRÉSENTATION DE L'ÉTABLISSEMENT

La Haute École Francisco Ferrer (HEFF) a été créée en 1996 ; elle est née de la fusion des cinq établissements d'enseignement supérieur qui dépendaient de la Ville de Bruxelles. La Haute École relève de l'enseignement officiel subventionné ; le Pouvoir organisateur dont elle dépend est la Ville de Bruxelles.

La HEFF organise 29 formations, réparties sur cinq implantations et entre six catégories : arts appliqués, économique, paramédicale, pédagogique, sociale et technique. Le bachelier en Assurances fait partie de la catégorie économique de la Haute École, avec cinq autres bacheliers et cinq masters (ainsi que deux spécialisations à caractère pédagogique, l'AESS et le CAPAES).

Pour l'année de référence 2014-2015, 2,54 % des étudiants en bachelier de la HEFF étaient inscrits en Assurances. Sur les six dernières années, on observe que les effectifs inscrits dans le programme ont augmenté de 21 %.

Critère 1

L'établissement/l'entité a formulé, met en œuvre et actualise une politique pour soutenir la qualité de ses programmes

Dimension 1.1 : Politique de gouvernance de l'établissement

Dimension 1.2 : Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme

Dimension 1.3 : Élaboration, pilotage et révision périodique du programme

Dimension 1.4 : Information et communication interne

CONSTATS ET ANALYSE

[Politique de gouvernance de l'établissement]

- 1 La HEFF est un établissement de la ville du Bruxelles, et sa gouvernance s'intègre à l'organisation communale. Ainsi, la HEFF vient de finaliser son plan stratégique qui constitue une déclinaison, pour la Haute École, du plan stratégique de la Ville de Bruxelles, intitulé PULSAR. Cette appropriation des valeurs et objectifs du pouvoir organisateur par la Haute École permet d'assurer un alignement pertinent des actions. Pour que l'appropriation de ce plan soit complète, il importe que la HEFF veille à y intégrer la vision des parties prenantes de son établissement, et en particulier celle des étudiantes et des étudiants.
- 2 Le comité constate un écart entre les projets et les réalisations de la Haute École, que ce soit au niveau central, au niveau de la catégorie ou au niveau de la section, et la perception des étudiantes et des étudiants. Une manière de rassembler la direction, le personnel et les étudiants autour d'une vision et d'un projet commun serait d'impliquer les parties prenantes à toutes les étapes, de la planification stratégique à la mise en œuvre opérationnelle et à l'évaluation des différentes actions.

[Gestion de la qualité aux niveaux de l'établissement, de l'entité et du programme]

- 3 La direction de la HEFF adopte une position volontariste en faveur du développement d'une culture qualité dans l'ensemble de l'établissement. Ces dernières années – et ces derniers mois – ont vu l'éclosion et le développement d'une offre de services très complète, dont l'objectif est de renforcer l'expérience d'apprentissage des étudiantes et des étudiants. Le Bureau des relations internationales (BRI), le Service d'aide à la réussite (SAR), la Cellule d'appui pédagogique (CAP), le Service d'accompagnement aux technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (SATICE), les services psycho-médicosociaux, ou encore les partenariats établis pour proposer une offre de sports sont des initiatives indispensables au développement d'une culture institutionnelle centrée sur les apprentissages et sur leur amélioration continue. Cet éventail de services a en outre le mérite d'être développé intelligemment et de façon adaptée aux moyens et aux ressources disponibles. Pour que ces différents services atteignent leur plein potentiel, le comité estime qu'il ne sera pas suffisant de laisser du temps au temps, et qu'il est essentiel de susciter l'adhésion auprès des publics concernés de manière proactive. Il s'agit de bien communiquer non seulement sur l'existence de ces services, mais surtout de mettre l'accent sur les bénéfices à en tirer, qu'il s'agisse par exemple de mobilité ou du développement de nouvelles pratiques pédagogiques. Sans travailler à cet aspect, l'écart déjà évoqué entre les perceptions des différentes parties prenantes risque de se creuser, en particulier entre le personnel et les étudiants.
- 4 Au-delà des services mis en place au sein de la Haute École, le comité constate avec satisfaction que la Haute École Francisco Ferrer valorise les évaluations menées par l'AEQES en vue de développer ses missions et ses pratiques. Il existe une conscience de la valeur ajoutée qu'apporte la démarche qualité dans la conduite de l'établissement, de la catégorie et de la section, et de l'importance de récolter à cette fin des informations auprès des parties prenantes.

[Élaboration, pilotage et révision périodique du programme]

- 5 La HEFF est soucieuse de récolter l'appréciation des étudiantes et des étudiants sur les enseignements dont ils bénéficient. Le comité salue cette démarche qui permet d'ouvrir un dialogue constructif entre l'enseignante ou l'enseignant et ses étudiants, et permet aux premiers de comprendre comment leurs enseignements sont perçus par les seconds. La décision a été prise d'abandonner l'évaluation des unités d'enseignement pour se focaliser sur l'évaluation du programme. Cette décision repose sur le fait que la méthodologie utilisée jusqu'à maintenant ne donnait pas de résultats satisfaisants. Le comité invite la HEFF à se questionner sur les causes précises de ces résultats insatisfaisants, afin de s'assurer qu'une autre approche soit véritablement plus adaptée aux objectifs que la Haute École se fixe en la matière. Le comité estime qu'une démarche d'évaluation formative, orientée sur le développement professionnel des enseignantes et des enseignants, s'inscrirait parfaitement dans la dynamique d'amélioration continue souhaitée par la direction. Elle trouvera un accueil favorable au sein du corps enseignant, qui fait preuve de curiosité et d'ouverture en matière d'acquisition de nouvelles habiletés pédagogiques. Dans ce cadre, la possibilité de recueillir l'appréciation des étudiants sur les différentes unités d'enseignement reste un vecteur privilégié de développement.

[Information et communication interne]

- 6 Comme déjà évoqué, le comité s'est trouvé confronté à un écart de perception d'une même réalité entre les différentes parties prenantes de la Haute École. La direction et le corps enseignant configurent la formation dans le but de favoriser l'apprentissage, et les étudiants n'ont pas conscience de l'offre qui est mise à leur disposition pour favoriser la réussite de leurs études et agrémenter leur vie dans l'établissement. La Haute École doit réussir à rassembler sa communauté autour de valeurs, de visions et de perceptions partagées. Le comité estime que des mesures d'information et de communication sont nécessaires, mais pas suffisantes pour stimuler cette perception partagée. Le comité invite la direction et les étudiants à discuter ensemble de mesures à prendre qui pourraient permettre une implication plus radicale des étudiantes et des étudiants de la section.

RECOMMANDATIONS

- 1 Dans le but de réduire l'écart qui existe entre la perception de la direction et du corps enseignant et la perception des étudiants sur les actions réalisées, le comité recommande à la HEFF de prendre des mesures permettant une plus grande implication des étudiantes et des étudiants de la section assurances dans la gouvernance de la HEFF. Ces mesures pourraient notamment concerner les aspects suivants :
 - a. Impliquer les étudiants dans le processus de planification stratégique ;
 - b. Impliquer les étudiants dans les décisions concernant la vie sur le campus, et dans leur mise en œuvre ;
 - c. Mettre en place une évaluation formative de l'enseignement par les étudiants à même de contribuer au développement professionnel continu des enseignants.

Critère 2

L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la pertinence de son programme

Dimension 2.1 : Appréciation de la pertinence du programme

Dimension 2.2 : Information et communication externe

CONSTATS ET ANALYSE

[Appréciation de la pertinence du programme]

- 1 La pertinence d'un programme de formation résulte, pour résumer, de son adéquation aux besoins exprimés par les parties prenantes. Cette notion renvoie plus particulièrement au rôle joué par le programme dans son environnement socioéconomique. Le comité identifie deux gisements importants dans lesquels la Haute École peut puiser pour renforcer la pertinence du bachelier en Assurance :
 - a. les liens avec les milieux professionnels ;
 - b. la recherche appliquée dans le domaine des assurances.
- 2 Le secteur économique de l'assurance et du courtage connaît actuellement des mutations profondes. La digitalisation de plus en plus présente dans les activités quotidiennes (*E-insurances*), la globalisation des marchés, la gestion du *big data*, la mise en place de produits d'assurances hybrides impactent fortement les manières de travailler et les aptitudes requises au sein du secteur. Le marché du travail sera dans dix ans bien différent d'aujourd'hui. Entretenir des liens étroits avec les milieux professionnels permet à une haute école d'anticiper ces changements, pour préparer au mieux ses diplômés à leur future pratique professionnelle, en les dotant des outils nécessaires pour évoluer sur le long terme. Les associations professionnelles du secteur de l'assurance et du courtage viennent de mettre en place un observatoire de l'emploi, afin d'anticiper les compétences dont les entreprises et les bureaux indépendants auront besoin à l'avenir. Le comité estime qu'il est de la responsabilité d'une haute école formant les futurs professionnels de participer activement aux réflexions sur les évolutions du métier.

Droit de réponse de l'établissement

- 3 La HEFF a une carte à jouer dans ces débats. Le comité estime que la HEFF détient les atouts nécessaires pour apporter une réelle valeur ajoutée aux réflexions sur les évolutions du métier, et encourage la direction à saisir cette opportunité pour démarrer l'activité de recherche appliquée exigée par les dispositions décrétales. La recherche appliquée menée dans une haute école poursuit plusieurs objectifs : elle permet de documenter, d'éclairer et d'accompagner les milieux professionnels dans la compréhension de leurs pratiques, et de leur manière de s'adapter à l'évolution du contexte légal, économique et politique. Sur la base de cette approche réflexive et par le biais de la recherche appliquée, la Haute École peut également proposer et expérimenter des pratiques professionnelles innovantes qui répondent aux difficultés spécifiques du secteur. Ces expériences à haute valeur ajoutée viennent au final enrichir les enseignements et contribuent à former des professionnels hautement qualifiés, prêts à anticiper et conduire le changement, plutôt qu'à le subir. Le comité fait l'hypothèse que si la HEFF parvient à proposer des projets de recherche appliquée concrets et novateurs aux entreprises, celles-ci seront prêtes à participer à leur financement. Conscient que le démarrage de l'activité de recherche appliquée ne se décrète pas, le comité encourage la direction à stimuler la collaboration avec des institutions d'enseignement supérieur habituées à la recherche, et à soutenir l'acquisition de compétences de recherche par son personnel enseignant, y compris les professeurs invités.

[Information et communication externe]

- 4 La direction de la catégorie identifie comme un enjeu majeur de son second mandat les relations avec l'extérieur. À la lumière des constats précédents, le comité abonde dans ce sens et appelle à aborder la communication externe sur plusieurs angles :
 - a. la réputation et l'image de marque de l'établissement ;
 - b. l'attractivité du bachelier en Assurances.
- 5 Le comité constate que, malgré son implantation dans un bâtiment emblématique, la catégorie, tout comme la Haute École, souffre d'un déficit d'image. Un site web attractif et des campagnes d'affichage ne suffisent pas à faire de la HEFF une marque connue et reconnue du grand public, des futurs étudiantes et étudiants, des milieux professionnels et des partenaires académiques. Or, la Haute École a tout intérêt à soigner sa réputation, que ce soit pour attirer plus d'étudiantes et d'étudiants, notamment dans la section assurances, ou que ce soit pour se positionner en partenaire crédible et incontournable auprès des milieux professionnels. Au-delà des moyens de communication classiques, le comité encourage la HEFF à considérer les étudiantes et étudiants actuels comme autant d'ambassadrices et d'ambassadeurs de la Haute École et de leur formation. Pour que ce bouche-à-oreille fonctionne, il est important qu'ils comprennent pourquoi ils peuvent être fiers de leur établissement. Cela repose sur la stimulation permanente de leur implication et de la communication interne (voir chapitre 1), mais aussi sur la qualité et la pertinence de la formation.
- 6 À l'heure actuelle, le secteur professionnel de l'assurance et du courtage ne bénéficie pas d'une image très attractive auprès du grand public. Or, la société a besoin de professionnels qualifiés dans ce domaine, et il est de la responsabilité conjointe des employeurs et des institutions de formation de valoriser la filière. Pour renforcer l'attractivité du bachelier en Assurances, la Haute École ne peut agir seule. Elle doit développer une meilleure conscience de son environnement académique (ses partenaires, ses concurrents) et professionnel (entreprises, indépendants, associations), afin de construire, sur la base de la réputation évoquée ci-dessus, des liens systématiques et institutionnalisés, orientés vers la réalisation de ses objectifs stratégiques.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande à la HEFF de développer des relations systématiques et durables avec les milieux professionnels, dans le but de renforcer l'attractivité du bachelier en Assurance et d'accroître le nombre de diplômés qui rejoignent le monde du travail.
- 2 Le comité recommande à la HEFF de développer une activité de recherche appliquée, en collaboration avec les milieux professionnels et académiques, autour des mutations en cours tant au niveau de la structure du marché de l'emploi que des pratiques professionnelles.
- 3 Le comité recommande à la HEFF de renforcer sa réputation et son image de marque, prioritairement par des actions orientées sur l'identification des étudiantes et des étudiants à l'établissement.

Critère 3

L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer la cohérence interne de son programme

Dimension 3.1 : Les acquis d'apprentissage du programme

Dimension 3.2 : Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage

Dimension 3.3 : Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés

Dimension 3.4 : Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés

CONSTATS ET ANALYSE

[Acquis d'apprentissage du programme]

- 1 Le comité a observé plusieurs aspects très positifs au niveau du programme de formation. Le comité a pu apprécier en particulier le développement de compétences et de connaissances transversales, qui facilitent une approche intégrée de la profession.
- 2 Le secteur de l'assurance a connu des modifications législatives profondes, plus ou moins récentes. Il en va ainsi de l'entrée en vigueur de la loi *MiFID* et de *Twin Peaks*. Pourtant, le comité constate que plusieurs évolutions de ce type ne sont pas systématiquement et spontanément intégrées aux enseignements, et que certains d'entre eux font encore explicitement référence à des fondements légaux périmés. Le comité s'attend à ce que l'ensemble des unités d'enseignement, en particulier les unités centrées sur les thématiques professionnelles, reflète l'état du droit positif en vigueur dans le secteur. Dans la mesure où une telle situation discrédite le diplôme de la HEFF sur le marché du travail, et nuit aussi bien à l'insertion professionnelle des diplômés qu'à la réputation de la Haute École, le comité estime qu'aucune tolérance ne doit être accordée aux cours dont les contenus sont clairement obsolètes ou incomplets.
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 3 Le comité remarque qu'à la lumière de la structure du marché de l'emploi et des besoins des employeurs, la formation des étudiantes et des étudiants pourrait être renforcée sur la thématique de l'assurance vie, tant sur les connaissances théoriques qui pourraient être plus approfondies que sur les mises en situation pratique pas assez développées. Au-delà des connaissances techniques, le renforcement des compétences relationnelles, interactives, commerciales et créatives constituera un atout majeur sur le marché de l'emploi.

[Contenus, dispositifs et activités d'apprentissage qui permettent d'atteindre les acquis visés]

- 4 Le comité est préoccupé par la situation de la section assurances en matière d'apprentissage du néerlandais. Le comité est conscient du fait que la problématique des langues dépasse le cadre de la section. Toutefois, dans le contexte socioéconomique bruxellois, la maîtrise du néerlandais est une condition impérative d'embauche dans le secteur des assurances. Si la HEFF ne peut pas résoudre à elle seule le problème, elle a cependant le devoir de rendre les étudiantes et les étudiants attentifs à cette réalité dès leur entrée en formation, afin qu'ils puissent, le cas échéant, prendre l'initiative de se former de façon complémentaire. Dans le même temps, le contexte bruxellois est favorable à la mise en place de solutions créatives pour favoriser l'apprentissage du néerlandais. Des initiatives telles que l'Erasmus Belgica ou d'autres types d'échanges avec des hautes écoles de la région flamande (stages en immersion, quadrimestres d'échange), ou l'organisation, au sein même de certaines unités d'enseignement, de séquences d'apprentissage en néerlandais, sont autant de pistes que la HEFF doit explorer pour doter ses étudiantes et ses étudiants d'un niveau de compétences linguistiques suffisant pour intégrer le marché du travail local.
[Droit de réponse de l'établissement](#)
- 5 La durée du stage prévu par la grille horaire minimale est un atout indéniable de la formation. Les difficultés principales que rencontrent les stagiaires concernent la mobilisation de compétences non techniques (appelées aussi *soft skills*), et la mise en pratique des savoirs théoriques acquis durant les cinq premiers quadrimestres. Préparer avec attention le passage de la théorie à la pratique permet aux

stagiaires de profiter au mieux et au plus vite de leur expérience d'immersion professionnelle. En outre, des stagiaires dotés d'un bagage technique complet et rapidement opérationnels sur le terrain de l'entreprise, contribuent de façon significative à la réputation du bachelier et de la HEFF. Une telle préparation peut prendre plusieurs formes, par exemple en articulant les contenus théoriques avec les applications pratiques du métier de manière plus systématique et dès le début du programme. Ou encore, en organisant des mises en situation concrètes (style apprentissage par problème), les enseignantes et les enseignants mobilisent à la fois les différents savoirs théoriques des étudiants, les encouragent à articuler ces savoirs dans une perspective interdisciplinaire, et leur permettent de développer leurs compétences non techniques (savoirs-être, compétences relationnelles).

- 6 Les contrats didactiques permettent à l'enseignante ou à l'enseignant de fixer les contours de son enseignement. Le comité salue cette initiative, qui offre un cadre transparent aux étudiantes et aux étudiants, et qui soutient leur expérience d'apprentissage. Le comité estime que cette pratique devrait être systématique et que le contenu de ces contrats devrait être uniformisé. Le comité encourage également la HEFF à s'assurer que les unités d'enseignement répondent effectivement au cadre fixé dans ces contrats, qu'il s'agisse du programme de l'unité, des modalités de l'évaluation, des exigences attendues, ou des ressources pédagogiques et documentaires.
- 7 Le comité constate que plusieurs documents pédagogiques, comme certains contrats didactiques par exemple, mentionnent des références bibliographiques sans date. Il est important que l'équipe enseignante agisse de manière exemplaire en matière de déontologie et d'intégrité académique, afin que les étudiantes et les étudiants en comprennent et assimilent les règles de base.

[Agencement global du programme et temps prévu pour l'atteinte des acquis d'apprentissage visés]

- 8 Le programme est bien agencé, et le déroulement de la formation est cohérent. En effet, les cours de base sont assurés en 1^{ère} année, et les cours plus spécifiques sont articulés en 2^e et 3^e année selon leurs difficultés respectives.

[Évaluation du niveau d'atteinte des acquis d'apprentissage visés]

- 9 La HEFF a mis à la disposition du comité les consignes d'examen, mais aucun échantillon d'examens complétés par les étudiantes et les étudiants, évalués et notés. Le comité n'a par conséquent pas pu juger objectivement le niveau d'exigence. Dans ces circonstances, le comité invite la Haute École à s'assurer que le niveau attendu lors des examens est suffisamment exigeant pour motiver les étudiants à travailler, à atteindre des objectifs ambitieux, et à être fiers de leur réussite.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande à la HEFF de faire preuve d'une vigilance particulière à propos de la mise à jour régulière des contenus de formation et de ne tolérer ni leur obsolescence, ni leur incomplétude.
- 2 Le comité recommande à la HEFF de préparer davantage les étudiantes et les étudiants au volet pratique de leur futur métier, sans attendre le stage, en les habituant à articuler les savoirs théoriques entre eux, à les mobiliser autour des situations pratiques concrètes, et en développant leurs compétences non techniques, savoirs-être et compétences relationnelles (*soft skills*).
- 3 Le comité recommande à la HEFF de mettre en place des solutions créatives pour renforcer l'apprentissage du néerlandais.
- 4 Le comité recommande à la HEFF de systématiser l'usage du contrat didactique pour toutes les unités d'enseignement, dans un format standardisé, et de veiller au respect du cadre fixé dans chacun de ces contrats.

Critère 4

L'établissement/l'entité a développé et met en œuvre une politique pour assurer l'efficacité et l'équité de son programme

Dimension 4.1 : Ressources humaines

Dimension 4.2 : Ressources matérielles

Dimension 4.3 : Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants

Dimension 4.4 : Analyse des données nécessaires au pilotage du programme

CONSTATS ET ANALYSE

[Ressources humaines (affectation, recrutement, formation continuée)]

- 1 La Cellule d'appui pédagogique (CAP), récemment créée, organise des activités de formation continue à la fois intéressantes et pertinentes. Le comité encourage les enseignantes et les enseignants, novices ou plus chevronnés, à participer aussi fréquemment que possible à ces activités, ainsi qu'à toute autre option de formation continue. L'évolution du métier d'enseignant, ainsi que des méthodes pédagogiques, rendent nécessaire le perfectionnement professionnel tout au long de la carrière de l'enseignant. Afin que les thématiques proposées par la Cellule répondent aux problématiques rencontrées par les enseignants, le comité encourage ces derniers à adopter une attitude proactive en matière de mise à jour de leurs compétences didactiques et n'hésitent pas à solliciter la Cellule sur des thématiques précises. Les activités du Service d'Accompagnement aux Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement (SATICE) sont également à considérer comme autant d'occasions pour les enseignantes et les enseignants de consolider leurs prestations, dans une perspective d'amélioration continue de l'expérience d'apprentissage.
- 2 En référence aux constats évoqués précédemment, le comité encourage la HEFF à élargir son offre de formation en faveur du corps enseignant, surtout concernant les méthodologies de recherche appliquée. Il est important d'accompagner les enseignantes et les enseignants, en place et qui le souhaitent, dans le développement de compétences spécifiques à cette mission. Le comité estime que le développement de la recherche appliquée nécessitera également l'acquisition de compétences scientifiques dans le domaine de l'assurance provenant de l'extérieur de la Haute École. La direction pourra profiter de prochains recrutements pour rechercher et engager des profils disposant déjà d'une expérience de recherche.
- 3 La direction encourage de manière générale l'ensemble du personnel, quelles que soient ses responsabilités, à se former de façon permanente. Le comité invite la direction à poursuivre cette politique de développement professionnel.

[Ressources matérielles (matériaux pédagogiques, locaux, bibliothèques, plateformes TIC)]

- 4 En référence aux enjeux de réputation évoqués précédemment, et à la nécessité de renforcer l'image que les étudiantes et les étudiants véhiculent de leur Haute École, la propreté des locaux est un facteur étonnamment puissant de l'identification des étudiants. C'est en outre un élément sur lequel la Haute École peut agir à court terme, en dépit des lenteurs administratives et du manque d'autonomie, dont le comité a bien conscience. La gestion quotidienne de l'établissement, y compris l'entretien du bâtiment, serait facilitée si le Pouvoir organisateur octroyait une plus grande autonomie à la HEFF, notamment en termes d'allocation budgétaire. De manière plus générale, et sans nécessairement toucher au statut juridique de la Haute École, le Pouvoir organisateur pourrait envisager de lui accorder une plus grande marge de manœuvre, ce qui permettrait à l'établissement d'être également plus réactif et proactif, au moment où on lui demande précisément de développer les liens avec l'extérieur et les activités de recherche appliquée.

[Équité en termes d'accueil, de suivi et de soutien des étudiants]

- 5 Le comité salue les initiatives prises par la Haute École pour accompagner les étudiantes et les étudiants rencontrant des difficultés dans leur parcours d'apprentissage. L'existence des services psychosociaux, comme les aides financières (bourses d'études), permet de soutenir les étudiants les plus fragiles. La mise en place de promoteurs de réussite et le programme AILES ont également attiré l'attention du comité, qui estime ces mesures parfaitement appropriées pour permettre aux étudiants de traverser au mieux les difficultés d'apprentissage. Ces mesures sont en phase avec l'intention politique de favoriser la réussite dans l'enseignement supérieur.

[Analyse des données nécessaires au pilotage du programme]

- 6 La récolte régulière et systématique de données valides et fiables est capitale pour le pilotage d'un programme d'études et d'une haute école. La direction en est pleinement consciente et alloue les ressources nécessaires pour disposer d'indicateurs et d'analyses pertinentes. Le comité encourage la HEFF à progresser dans cette voie.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande à la HEFF de poursuivre sa politique de développement professionnel, en encourageant l'ensemble des personnels à se former tout au long de leur carrière, et en veillant à l'acquisition des compétences nécessaires au développement de la recherche appliquée.
- 2 Le comité recommande au pouvoir organisateur d'accorder à la HEFF une plus grande marge de manœuvre dans sa gestion quotidienne, aujourd'hui souvent freinée par la lenteur des procédures administratives.

Critère 5

L'établissement/l'entité a établi l'analyse de son programme et construit un plan d'action visant son amélioration continue

Dimension 5.1 : Méthodologie de l'autoévaluation

Dimension 5.2 : Analyse SWOT

Dimension 5.3 : Plan d'action et suivi

CONSTATS ET ANALYSE

[Méthodologie de l'autoévaluation]

- 1 Le dossier d'autoévaluation est agréable à lire. Il propose une description et une évaluation complètes de la situation, conformément aux instructions de l'AEQES. Il le fait de façon suffisamment succincte, ce qui rend la lecture fluide.
- 2 À l'issue de la visite, le comité a observé l'existence d'un écart significatif entre, d'une part, les initiatives et réalisations de la HEFF et, d'autre part, la façon dont celles-ci sont vécues sur le terrain par les étudiantes et les étudiants (ainsi que le comité l'a déjà mentionnée au chapitre 1 du présent rapport). Cette césure s'est avérée un aspect essentiel dans l'analyse que nous portons sur la section assurances à la HEFF. Or, elle n'a pas été identifiée par le dossier d'autoévaluation. Le comité invite dès lors la section assurances de la HEFF à questionner la méthodologie d'élaboration du dossier d'autoévaluation, afin d'identifier les biais ou les manques qui ont empêché de mettre cet écart en évidence, et qui ont donc concouru à la constitution de cet angle mort dans l'analyse.

[Analyse SWOT]

- 3 La Haute École a décidé de présenter dans son dossier d'autoévaluation deux analyses SWOT distinctes : la première réalisée par le personnel, et la seconde par les étudiantes et les étudiants. Le comité est convaincu que cette double analyse est l'un des symptômes de l'écart de perceptions observé, qui reflète finalement la situation de la section. L'exemple du « QG » en est une illustration évidente, comme ayant été mis en place par la direction, mais finalement rarement utilisé par les étudiants, à qui il était pourtant destiné. Le comité comprend cet écart comme une difficulté d'intégration de l'ensemble des actions que la Haute École met en place, et la difficulté subséquente de démontrer auprès des étudiantes et des étudiants la cohérence de la politique menée par la direction.

[Plan d'action et suivi]

- 4 Le plan d'action a été organisé autour d'une planification temporelle à deux niveaux (court terme, long terme). Cela permet d'observer rapidement des progrès (*quick wins*). Le plan d'action est ambitieux et réaliste, ce que le comité salue. Le comité invite la section assurances à revoir le plan d'action dans quelques mois, en fonction des recommandations du présent rapport d'évaluation qui permettra à la HEFF de travailler, en particulier, à la réduction de l'écart déjà évoqué, et de déceler les causes des difficultés à l'identifier (angle mort).

RECOMMANDATIONS

- 1 Le comité recommande à la HEFF d'identifier prioritairement les causes justifiant les difficultés de détecter l'écart de perceptions des parties prenantes sur les activités de la Haute École.
- 2 Le comité recommande à la HEFF d'adapter ensuite le plan d'action en vue de réduire, voire combler, l'écart de perceptions, principalement en intégrant les parties prenantes, en particulier les étudiantes et les étudiants, dès le départ et tout au long du processus d'adaptation.

CONCLUSION

Le comité éprouve un sentiment ambivalent au terme de sa visite de la section assurances de la HEFF. D'un côté, il observe un grand nombre d'actions visant à améliorer l'expérience d'apprentissage des étudiantes et des étudiants, organisées au sein d'une démarche qualité cohérente, complète et volontariste. De l'autre côté, la population étudiante semble plus ou moins indifférente à ce qui est réalisé en sa faveur, et focalise plus volontiers son attention sur les points faibles et les difficultés. Il en découle un fort déficit d'image auprès de cette population, pourtant la mieux placée pour officier comme ambassadrice de la formation et de la Haute École.

Il en va de même pour les milieux professionnels, qui connaissent mal le bachelier et la HEFF, alors même qu'ils ont un besoin urgent de comprendre et d'objectiver les évolutions de leur métier.

La HEFF n'a finalement qu'une question à résoudre : comment mobiliser les parties prenantes internes et externes pour améliorer la réputation de la Haute École en général, et du bachelier en Assurances en particulier ?

Le comité est convaincu que la direction de la HEFF dispose de toutes les cartes en main pour répondre de manière complète et efficace à cette problématique.

EN SYNTHÈSE

Points forts	Points d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Alignement des objectifs de la HEFF avec le plan stratégique de la Ville de Bruxelles ⇒ Attitude volontariste de la direction en matière de développement de la qualité ⇒ Contrats didactiques ⇒ Offre de la CAP et du SATICE pour les enseignantes et les enseignants ⇒ Mesures d'aide à la réussite ⇒ Pilotage éclairé par données valides et fiables ⇒ Plan d'action ambitieux et réaliste 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Écart entre la perception de la direction et du corps enseignant et la perception des étudiantes et des étudiants sur les actions réalisées ⇒ Faible implication des étudiantes et des étudiants ⇒ Relations peu développées avec les milieux professionnels ⇒ Absence de recherche appliquée dans le domaine des assurances ⇒ Déficit d'image de la HEFF ⇒ Niveau de compétence insuffisant des étudiantes et des étudiants en néerlandais ⇒ Mise en pratique des savoirs théoriques insuffisante ⇒ Vigilance insuffisante en matière de mise à jour des contenus de formation ⇒ Manque de propreté des locaux ⇒ Méthodologie d'autoévaluation qui n'a pas permis de déceler l'écart de perception évoqué supra

Opportunités	Risques
<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Rassemblement de la communauté autour de valeurs partagées ⇒ Besoins des milieux professionnels en matière d'anticipation des mutations du secteur ⇒ Possibilités de collaboration avec les acteurs académiques et professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Marginalisation de la HEFF dans les réflexions sur l'évolution du secteur professionnel ⇒ Déficit d'image du secteur professionnel de l'assurance ⇒ Faible marge de manœuvre accordée par le Pouvoir organisateur ⇒ Difficultés à recruter des compétences en matière de recherche appliquée

Récapitulatif des recommandations

- ⇒ Prendre des mesures permettant une plus grande implication des étudiantes et des étudiants de la section assurances dans la gouvernance de la HEFF, afin de réduire l'écart qui existe entre la perception de la direction et du corps enseignant et la perception des étudiants sur les actions réalisées. Ces mesures pourraient notamment concerner les aspects suivants :
 - impliquer les étudiants dans le processus de planification stratégique ;
 - impliquer les étudiants dans les décisions concernant la vie sur le campus, et dans leur mise en œuvre ;
 - mettre en place une évaluation formative de l'enseignement par les étudiants à même de contribuer au développement professionnel continu des enseignants
- ⇒ Développer des relations systématiques et durables avec les milieux professionnels, dans le but de renforcer l'attractivité du bachelier en Assurance et d'accroître le nombre de diplômés qui rejoignent le monde du travail
- ⇒ Développer une activité de recherche appliquée, en collaboration avec les milieux professionnels et académiques, autour des mutations en cours tant au niveau de la structure du marché de l'emploi que des pratiques professionnelles
- ⇒ Renforcer sa réputation et son image de marque, prioritairement par des actions orientées sur l'identification des étudiantes et des étudiants à l'établissement
- ⇒ Faire preuve d'une vigilance particulière à propos de la mise à jour régulière des contenus de formation et de ne tolérer ni leur obsolescence, ni leur incomplétude
- ⇒ Préparer davantage les étudiantes et les étudiants au volet pratique de leur futur métier, sans attendre le stage, en les habituant à articuler les savoirs théoriques entre eux, à les mobiliser autour des situations pratiques concrètes, et en développant leurs compétences non techniques, savoir-être et compétences relationnelles (*soft skills*)
- ⇒ Mettre en place des solutions créatives pour renforcer l'apprentissage du néerlandais
- ⇒ Systématiser l'usage du contrat didactique pour toutes les unités d'enseignement, dans un format standardisé, et de veiller au respect du cadre fixé dans chacun de ces contrats
- ⇒ Poursuivre sa politique de développement professionnel, en encourageant l'ensemble des personnels à se former tout au long de leur carrière, et en veillant à l'acquisition des compétences nécessaires au développement de la recherche appliquée
- ⇒ Recevoir du PO une plus grande marge de manœuvre dans sa gestion quotidienne, aujourd'hui souvent freinée par la lenteur des procédures administratives
- ⇒ Identifier prioritairement les causes justifiant les difficultés de détecter l'écart de perceptions des parties prenantes sur les activités de la Haute École
- ⇒ Adapter ensuite le plan d'action en vue de réduire, voire combler, l'écart de perceptions, principalement en intégrant les parties prenantes, en particulier les étudiantes et les étudiants, dès le départ et tout au long du processus d'adaptation

Droit de réponse de l'établissement évalué

Commentaire général éventuel : après concertation des différents destinataires du rapport provisoire, nous prenons acte des recommandations et nous y serons attentifs dans l'élaboration du plan d'actions. Nous formulons cependant un droit de réponse sur certains aspects documentés dans les différentes pièces pédagogiques à disposition des experts.

L'établissement ne souhaite pas formuler d'observations de fond

Page	Critère	Point ¹	Observation de fond
6	2.1	2	Liens avec le milieu professionnel : nous soulignons la présence dans le corps enseignant de 1/3 de professeurs invités toujours en activité dans le secteur des assurances. Depuis la rédaction du dossier d'autoévaluation et des projets d'actions d'amélioration, contenus dans le plan d'actions proposé, les activités hors enseignement proposent aux étudiants des conférences sur des problématiques actuelles du secteur données par les responsables de FEPRABEL (fédération des courtiers), la direction d'ASSURALIA, la participation au Congrès 2017 de FEPRABEL ainsi qu'un abonnement gratuit à la revue professionnelle « PRINCIPIUM ». Ces actions seront récurrentes. En 2 ^{ème} Bloc, ils visitent chaque année, une compagnie d'assurances. Un voyage d'études est proposé en année diplômante.
8	3.1	2	Modifications législatives : le programme tient compte de ces nouveaux concepts et les syllabus et documentations disponibles sur iCampus en attestent (Contrôle des entreprises d'assurances, Distribution de l'assurance, Marketing,...).
8	3.2	4	Néerlandais : les enseignants des activités d'apprentissage organisent des tutorats, des tables de conversation et le service des Relations internationales assure la promotion d'Erasmus (dont Erasmus-Belgica). Ces offres sont laissées à la discrétion des apprenants.

¹ Mentionner la rubrique (« Constats et analyse » ou « Recommandations ») suivie du numéro précédant le paragraphe.

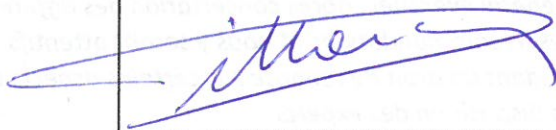
Nom, fonction et signature de l'autorité académique
dont dépend les entités

Nom et signature du (de la) coordonnateur(-trice)
de l'autoévaluation

Dominique DAEMS
Directrice-Présidente



Liévin VILLANCE
Maître-Assistant, Coordonnateur
Qualité Assurances



Ville de Bruxelles
Haute Ecole
FRANCISCO FERRER
Rue de la Fontaine 4
1000 Bruxelles
Tel.: (02) 279.58.10
Fax: (02) 279.58.29